

学校编码: 10384

学 号: 200415050



分类号_____密级_____

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

PH 公司小家电部渠道管理系统分析

A Study on Channel Management System

of Domestic Appliances Business Unit in PH Corp.

曾 谊

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2007 年 5 月

论文答辩时间: 2007 年 6 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以
明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

内容摘要

随着买方市场时代的来临，企业间的竞争日益激烈，从广告战、价格战、品牌战、促销战逐渐延伸到了渠道战。分销渠道竞争的焦点集中于如何协调渠道成员间的管理，提高渠道的运作效率。本文通过对中国小家电市场的成功典范——PH 公司小家电部的经销商管理进行剖析和实证研究，将其在渠道管理中成功运用的操作方法、手段、措施等提出归纳，以期总结出管理型分销渠道模式下厂商提高渠道控制力的策略和方法。

本文共分为五个部分：第一部分是绪论，介绍了现阶段厂商渠道变革的背景以及论文的研究目的和框架内容；第二部分在回顾了分销渠道管理的相关理论之后，提出了当前厂家所面临的经销商渠道管理的问题；第三部分的主要内容是本文的研究对象——小家电行业及 PH 公司小家电部的概况；第四部分首先介绍了 PH 公司小家电部现行分销渠道系统及其如何选择确立新进入市场的分销模式，之后剖析了其在管理系统、组织架构、供应链和零售管理四个模块和经销商的对接运作；第五部分是全文的结束语。

科学设计、创新的渠道管理可以产生渠道增值，提升企业的核心竞争力。构建厂家和经销商无缝对接的渠道管理系统，是管理型分销渠道模式下的厂商提高渠道控制力的必要方法和有效措施。无缝对接系统的构建和实施强化了核心厂家对市场的管理控制，优化了厂家和经销商之间的资源配置，让厂商成为融会贯通的联盟伙伴，渠道竞争力由此大大提升，各方利益达到了最大化。

关键词：小家电；渠道管理；无缝对接

Abstract

With the coming period of consumer's market, the competition between enterprises becoming more and more fiercer. Competition covers from advertising, price, brand, promotion and now to distribution channel. The competition in distribution channel focuses on the coordination to the members of the channel so as to improve the operation efficiency. This thesis takes a top 500 strongest company of the world as an example, aiming to find a way to improve channel management effectiveness through the study to its channel management.

The thesis is divided into five parts. The first part is the introduction to background of channel's innovation, and the intention and the structure of the thesis. The second part reviews relative theory of distribution channel management, and brings forward the problems existed in the distributor management. The third part mainly presents the domestic appliances industry and the domestic appliances business unit in PH company. The fourth part is the introduction to the present distribution channel of PH domestic appliance company and the way it establish its distribution style when coming into a new market. And then it analyzes the connection way of PH company to its distribution, which composed of four modules—management system, organization structure, supplying chain and retail management. The last part is the conclusion.

To sum up, elaborated designed and innovative channel management will add more value to distribution channel and also make contribution to the improvement of core competitive advantages of the enterprise. Building seamless connection channel management system between the manufacturer and the distributors is the necessary and effective way to improve the manufacturer's control power to the channel under the managerial distribution channel style. The building and implementation of seamless connection system not only strengthens the market control of the manufacturer as a core member in the channel, but also optimizes the resources collocation of manufacturer and distributors, which enables the manufacturer and distributors become alliance partners. As a result of implementing the system, the competitive advantages of the channel are enhanced and both the manufacturer and distributor would get the best benefits.

Key words: Domestic Appliances; Channel Management; Seamless Connection

目 录

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 第一章 绪论 | 1 |
| 第一节 现阶段厂商渠道变革的背景 | 1 |
| 第二节 本文的研究目的和框架结构 | 2 |
| 第二章 分销渠道的理论概要 | 3 |
| 第一节 分销渠道管理理论 | 3 |
| 一、分销渠道的定义 | 3 |
| 二、分销渠道的特征 | 4 |
| 三、分销渠道的作用 | 4 |
| 四、分销渠道的规模设计 | 5 |
| 五、分销渠道的组织设计 | 8 |
| 六、分销渠道管理的发展 | 10 |
| 第二节 经销商 | 12 |
| 一、经销商的含义 | 12 |
| 二、经销的形式 | 13 |
| 三、经销商的功能 | 13 |
| 四、经销商管理的困境 | 15 |
| 第三章 小家电行业及 PH 公司小家电部的介绍 | 17 |
| 第一节 小家电的行业介绍 | 17 |
| 一、小家电的含义 | 17 |
| 二、中国的小家电行业 | 18 |
| 第二节 PH 集团公司介绍 | 20 |
| 一、PH 集团公司发展概况 | 20 |
| 二、PH 集团公司在中国的发展概况 | 22 |
| 第三节 PH 公司小家电部的介绍 | 23 |
| 一、PH 公司小家电产品介绍 | 23 |
| 二、PH 公司小家电部在中国的组织架构 | 25 |
| 第四章 PH 公司小家电部的渠道管理 | 27 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 第一节 PH 公司小家电部分销渠道概况..... | 27 |
| 一、多层次的长渠道模式..... | 27 |
| 二、新进入市场的分销模式选择..... | 29 |
| 第二节 PH 公司小家电部和经销商的渠道对接..... | 32 |
| 一、管理系统的对接..... | 33 |
| 二、组织结构的对接..... | 40 |
| 三、物流供应链的对接..... | 44 |
| 四、零售管理的对接..... | 46 |
| 第五章 结束语 | 53 |
| 附 件 | 54 |
| 参考文献 | 58 |
| 致 谢 | 59 |

Contents

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| Charpter 1 | Introduction | 1 |
| Section 1 | Background of Channel Innovation..... | 1 |
| Section 2 | Research Intention and Structure..... | 2 |
| Charpter 2 | Theories Review on Distribution Channel..... | 3 |
| Section 1 | Theories on Distribution Channel..... | 3 |
| 1. | Definition of Distribution Channel..... | 3 |
| 2. | Characters of Distribution Channel..... | 4 |
| 3. | Functions of Distribution Channels | 4 |
| 4. | Designing Distribution Channle | 5 |
| 5. | Designing Organization of Distribution Channel | 8 |
| 6. | Developing Trend of Distribution Channel..... | 10 |
| Section 2 | Distributor..... | 12 |
| 1. | Definition of Distributor..... | 12 |
| 2. | Different Types of Distributor..... | 13 |
| 3. | Functions of Distributor | 13 |
| 4. | Problems in Distributor Management | 15 |
| Charpter 3 | Introduction to Domestic Appliances Industry and PH Corp..... | 17 |
| Section 1 | Introduction to Domestic Appliances Industry..... | 17 |
| 1. | Siginification of Domestic Appliances | 17 |
| 2. | Domestic Appliances Industry in China | 18 |
| Section 2. | Introduction to PH Group Corporation..... | 20 |
| 1. | Introducton to PH Corp. in World..... | 20 |
| 2. | Introducton to PH Corp. in China | 22 |
| Section 3 | Introduction to Domestic Appliances Business Unit in PH Corp..... | 23 |
| 1. | Products Profile..... | 23 |
| 2. | Organization Chart in China..... | 25 |

| | | |
|--|---|-----------|
| Charpter 4 | Channel Management in PH Domestic Appliances | |
| Company..... | | 27 |
| Section 1 | Gernal Situation | 27 |
| 1. Multi Level Long Channel Pattern | | 27 |
| 2. Pattern Set up in a New Entering Market | | 29 |
| Section 2 | Channel Connection between PH and Distributors | 32 |
| 1. Connection in Management System | | 33 |
| 2. Connection in Organization Structure | | 40 |
| 3. Connection in Supply Chain | | 44 |
| 4. Connection in Retail Management | | 466 |
| Charpter 5 | Conclusion..... | 53 |
| Appendixes..... | | 54 |
| References | | 58 |
| Acknowledgement | | 59 |

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 现阶段厂商渠道变革的背景

自 20 世纪 90 年代末，中国传统的销售网络结构悄然地发生了“结构性”的变化，厂家对市场的控制力和主动权已经逐步向超级终端转移。这一变革对厂家、经销商、销售终端都正在产生巨大的影响。销售网络中各方过去赖以成功的环境正在发生变化，行业竞争日益加剧。中国现阶段渠道变革所处的大环境总结归纳起来有以下几个特点：

一、部分零售商企业的发展壮大

随着我国经济的快速发展，零售商企业也在不断地壮大，他们正在由传统的百货体制逐步向多元化的股份制企业转变，突出表现在大型零售业的发展方面，如国美、苏宁等。零售商企业的发展壮大，必将影响到行业整体销售渠道的变革与发展。

二、超级终端时代的来临

大型销售终端正如雨后春笋般在全国生根、发芽、壮大。凭借其规模上的优势，他们给传统的批发商和零售商带来了巨大的考验。

三、连锁渠道的扩张

跨地域、甚至全国性的连锁商业企业凭借其逐步完善的全国网络、雄厚的资本实力和逐步增强的对市场的控制力，对厂家传统的渠道模式提出了挑战，伴随着其谈判话语权的增加，以其强大的谈判力直逼厂家。

四、电子商务的日益成熟

因特网的快速发展与普及，带来了信息的快速流通和透明化，给建立在以信息不对称为基础而谋求高利润的传统中间商带来了致命的打击。由于信息的充分共享，传统中间商对信息的垄断被打破，必然导致其利润的下滑。利益的逐步萎缩必然导致众多中间商被无情地淘汰出局。

由于上述流通领域的变革而导致了渠道多样化及渠道冲突，在新兴渠道替代传统渠道的冲突时代，企业的分销渠道呈现出不同体制、不同类型、不同层次和不同运作模式。传统的、粗放式的销售管理，并没有渠道网络和销售系统的

概念，它把厂家和渠道成员之间的关系视作一种短期利益关系，而非长期的合作关系，从而使渠道冲突成为厂商渠道关系中的一种普遍而又棘手的现象。在规模的扩张与利润率压缩的双重压力下，传统分销渠道模式在效率、成本以及可控性方面的劣势日益突出，商业企业终将结束粗放型销售管理的时代。精细化的管理，以及分销价值链中各利益方的合理定位和角色分配将成为决定企业未来成败的关键。

第二节 本文的研究目的和框架结构

随着买方市场时代的来临，企业间的竞争日益激烈，从广告战、价格战、品牌战、促销战逐渐延伸到了分销渠道战。作为连接厂家和消费者的桥梁，分销渠道成为厂家的必争之路。谁拥有高效的渠道，谁就能顺利完成产需的有效结合。而分销渠道竞争的焦点又集中于如何协调渠道成员间的管理，提高渠道的运作效率。本文研究的目的在于：通过对中国小家电市场的成功典范——PH 公司小家电部的经销商管理进行剖析和实证研究，将其在渠道管理中成功运用的操作方法、手段、措施等提出归纳，以期总结出管理型分销渠道模式下厂商提高渠道控制力的策略和方法。

本论文共分为五个部分：第一部分是绪论，介绍了现阶段厂商渠道变革的背景以及论文的研究目的和框架内容；第二部分在回顾了分销渠道管理的相关理论之后，提出了当前厂家所面临的经销商渠道管理的问题；第三部分的主要内容是本论文的研究对象——小家电行业及 PH 公司小家电部的概况；第四部分首先介绍了 PH 公司小家电部现行分销渠道系统及其如何选择确立新进入市场的分销模式，之后剖析了其在管理系统、组织架构、供应链和零售管理四个模块和经销商的对接运作；第五部分是全文的结束语。

第二章 分销渠道的理论概要

第一节 分销渠道管理理论

整合营销学大师舒尔茨曾说过：“（20 世纪）90 年代起，唯有通路和传播的竞争才能产生差异化的竞争优势。”在产品同质化、市场大众化、价格竞争白热化的当今市场环境下，渠道的差异化竞争是各企业竞争的重点。如何设计适合企业的分销渠道，如何将分销渠道的中间商有机结合起来形成效率最大化，是厂家在激烈的市场竞争中不得不面对思考的问题。

一、分销渠道的定义

分销是指企业将产品所有权从生产者或者商人手中转至消费者手中的活动。^①而关于分销渠道，却有很多的定义，目前有两种较为流行的说法：一是组织机构说，二是路径过程说。组织机构说以美国营销学者菲利普·科特勒（Philip Kotler）为代表，他认为：“一条分销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。因此，一条分销渠道主要包括商人中间商（因为他们取得所有权）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权）。此外，它还包括作为分销渠道的起点和终点的生产者和消费者，但是，它不包括供应商、辅助商等。”也有人认为，分销渠道不是组织机构，而是由这些组织构成的转移所有权的路径。美国营销学者爱德华·肯迪夫（Edward W. Cundiff）和理查德·斯蒂尔（Richard R. Still）认为：“分销渠道是当产品从生产者向最后消费者或产业用户移动时，直接或间接转移所有权所经过的途径”。“路径说”和“组织机构说”最大的差别在于，“路径说”认为分销渠道不是一个个成员，而是由这些成员构成的有机体，每个成员只是渠道上的一个站点，而不是渠道本身。

分销渠道和营销渠道的概念不尽相同。分销渠道是指商品所有权从生产者或商人手中转移至消费者手中所经过的路径。营销渠道是指采购原材料和销售

^① 李飞：《分销渠道设计与管理》，清华大学出版社，2003 年

产成品引起所有权转移所经过的路径。分销渠道是营销渠道的重要组成部分，仅指销售渠道，而营销渠道既包括销售渠道，也包括采购渠道。例如 PH 公司通过采购商向原料供应商收购生产资源。这些生产资料由供应商存在仓库，并根据加工厂的需要情况有计划地运往工厂。PH 公司通过经销商向批发商或零售商店(如百货商场、电器店、超市等)推销产品，通过他们转卖给下级零售商或最终消费者。在这个过程中，市场营销渠道包括生产商 PH 公司、采购商、其他供应商、经销商、批发商、零售商和消费者等。分销渠道则包括生产商 PH 公司、批发商、经销商、零售商和消费者，不包括资源供应部分和一些辅助机构。

美国市场营销协会 1960 年给分销渠道下了个定义，即：分销渠道是指“企业内部和外部代理商和经销商(批发和零售)的组织结构，通过这些组织，商品(产品或劳务)才得以上市行销。”这个定义着重反映分销渠道的组织结构。从以上论述可以看出代理商或经销商是作为渠道的组成部分而存在，是产品流通过程中的重要环节。

二、分销渠道的特征

从以上对分销渠道不同角度的定义，我们可以归纳总结出分销渠道的特征：首先，分销渠道是一群相互依存的组织和个人的集合；其次，分销渠道是反映某一特定产品(服务)价值实现全过程所经由的整个通道；第三，分销渠道的实体是购销环节，产品(服务)在渠道中通过或多或少的购销环节转移其所有权，最终流向消费者；最后，分销渠道是一个多功能系统，它的主要功能或流程包括：物流、所有权转移、促销、谈判、融资、风险承担、订购、付款、信息传递。这些功能可以在渠道成员之间转移。

因此本文研究的对象不仅仅是 PH 公司小家电部或者组成其分销渠道的重要成员经销商，而是着眼于 PH 厂家所构建的渠道管理系统，如何帮助 PH 厂家实现和经销商这个通道的对接。

三、分销渠道的作用

在分销渠道中，厂家和消费者通过中间商建立了一种有效的联系，中间商对商品进行了细致的分类和组合，有利于消费者选择，并在商品的选择、保养、

维修、性能等方面给予了消费者最直接的、充分的建议和指导。对于厂家而言，因为中间商的参与，使得市场分工更加科学高效，节约了厂家的交易成本，同时，使得厂家能够集中人力、物力、财力进行产品的生产、研发，快速高效地将产品推向目标市场，增加市场份额。中间商在分销渠道中相应的承担了部分资金的投入和风险，厂家的投资和风险随之降低。如果厂家独自担负起分销任务，由于战线铺设得太长，势必造成资源的浪费和管理的混乱，通过中间商的参与，使得厂家通过中间商，建立起了更加高效的、大规模的经济系统，更有利于厂家的发展。

总之，在分销渠道中，因为中间商的参与，使得厂家和消费者之间建立了一种有机联系，消费者选择商品的自主性和自由度加大，使得消费者更加愉悦；同时，在流通过程中，产品价值增加，厂家在赚取利润的同时，也为中间商提供了更大的利润空间。

四、分销渠道的规模设计

分销渠道的主体要素包括卖者、买者和又买又卖者三种类型，客体要素包括货币资金、分销的对象（商品）、分销手段三个方面。根据要素的不同组合变化和运动，分销渠道也构成了不同的外在表现形式，即分销渠道类型。分销渠道的长度、宽度和广度是分销渠道的数量形态，也是主要的现象形态。长度、宽度和广度也是用来描述分销渠道规模的三维变量。

（一）长渠道与短渠道

长渠道及短渠道的界定是以商品流通过程中中间环节的多少为依据的。中间环节的数量越多，表明分销渠道越长，反之则越短。分销渠道的长度如何，是分销渠道主体要素纵向组合的结果。每一个渠道成员只要在推动产品向消费者的转移过程中担当若干工作的就是一个渠道级，中间商的级数代表渠道的长度，具体包括以下四层：

1、零级渠道：生产商—消费者。在这个渠道中，生产商和消费直接发生关系，渠道超短，常见的表现形式是直销，如安利公司的销售模式，或者厂家自办的专卖店。零级渠道也可以称为直接渠道；

2、一层渠道:生产者—零售商—消费者。在这个层级的渠道中,只有三方参与分销过程,属于短渠道范畴;

3、二层渠道:生产商—批发机构—零售商—消费者。在这个层级的渠道中,一共有四方参与了产品或服务的分销过程,属于长渠道;

4、三层渠道:生产商—批发机构—批发机构—零售商—消费者。厂家在此通过了三层环节才将产品转移到消费者手中。

一层以上的渠道统称为间接渠道,这已成为消费品销售的主要形式。厂家通过中间商进行产品销售的方式很多,如独家代理、总经销、特约经销、零售商或批发商直接进货、网上购物、电视购物等。

相比短渠道,长渠道具有市场覆盖面大,厂家费用、管理、风险压力小的优点,但厂家对渠道和终端的控制力就相对不足了。

(二) 宽渠道与窄渠道

分销渠道的宽度是分销渠道主体要素横向结合的结果。分销渠道的宽窄是根据经销某种产品的批发机构数量、零售机构数量、代理机构数量来确定的。如果一种产品通过尽可能多的销售点供应给尽可能广阔的市场,就是宽渠道,否则,便是窄渠道。在营销学理论中,常把“分销渠道宽度”用“中间机构数目”取代,一般有密集分销、选择分销、独家分销三种选择方案。密集分销是最宽的分销渠道,在这种模式中,生产商尽可能多地利用中间机构销售商品或劳务。选择分销也是宽渠道的一种,在这种模式中,生产商有选择性地择取一家以上的分销机构来经营其产品。而独家分销就是最窄的一种分销渠道了,在某一地区,生产商仅利用一家机构来销售其特定产品。在一条经过多层环节的长渠道中,各个环节的渠道宽度可能是不同的。如对批发商采取选择渠道,对零售商可能扩展为密集渠道。

相比窄渠道,宽渠道同一层面的经销商数量多,市场覆盖密度高,市场销售力量较大,但中间商间冲突较大,市场管理难度较大。窄渠道经销商数量少,一般适用于专业性强的产品,或贵重、耐用消费品。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库